

学校编码: 10384

分类号: \_\_\_\_\_ 密级\_\_\_\_\_

学 号: 200015051

UDC \_\_\_\_\_

## 学 位 论 文

# 中国中小管理咨询企业的发展战略初探

A Discuss on Development Strategies for Chinese  
Medium & Small-sized consulting Firms

叶 福 军

指导教师姓名: 吴 世 农 教 授

申请学位级别: 硕 士

专 业 名 称: 工商管理 (MBA)

论文提交日期: 2004 年 月

论文答辩日期: 2004 年 9 月

学位授予单位: 厦 门 大 学

学位授予日期: 2005 年 月

答辩委员会主席: \_\_\_\_\_

评 阅 人: \_\_\_\_\_

2004 年 月

## 厦门大学学位论文原创性声明

兹呈交的学位论文，是本人在导师指导下独立完成的研究成果。本人在论文写作中参考的其他个人或集体的研究成果，均在文中以明确方式标明。本人依法享有和承担由此论文而产生的权利和责任。

声明人（签名）：

二零零四年 月 日

## 内 容 摘 要

中国进入 WTO，企业面临着严峻的挑战。在融入全球经济一体化的进程中，企业认识到必须具备良好的管理基础，同时也参照国际企业的发展趋势及行业最佳实践，开始了对最佳管理实践的追求和进行持续的变革，企业管理咨询需求有了较快的增长。随着企业的发展，企业管理咨询需求发展迅速，中国管理咨询业进入了稳健增长时期。

我国管理咨询业是一个新兴的行业。作为最重要的管理咨询服务机构，我国中小管理咨询企业为管理咨询市场的蓬勃发展做出了极大的贡献。随着我国管理咨询市场的发展和成熟，管理咨询企业的数量迅速增多，市场竞争日益激烈，国外成熟的跨国管理咨询公司的大举入侵使得我国管理咨询市场的竞争进入白热化阶段。在这种残酷的市场竞争中，综合实力较弱的中小管理咨询企业更是举步维艰。我国的中小管理咨询企业如何把握机遇迅速成长，如何对抗实力强大的国外管理咨询公司搏出一片市场空间，作者从核心竞争力的角度进行分析，并结合自己的四年的实践经验，提出了我国中小管理咨询企业的发展战略。全文共分四章：

第一章介绍我国咨询公司的发展现状、特点与环境分析，具体内容包  
括三个部分：我国管理咨询行业的发展历程、现状和特点、环境分析。在  
第二章中，笔者对国内外管理咨询企业的发展战略实践进行了深入的分  
析。第三章通过对我国中小管理咨询企业的 SWOT 分析，并结合战略理论  
提出了中小管理咨询企业的战略选择。在第四章中，笔者列示了我国中小  
管理咨询企业为实施自身发展战略而需采取的具体措施。

**关键词：**中小管理咨询企业 发展战略 竞争优势。

## **Abstract**

As China entered into WTO, Chinese enterprises are confronted with severe challenges. When they are making efforts to be an active player in economic globalization, they recognized the importance of efficient management and followed the development trend of international enterprises and the best practices; they began to pursue the best management practices and continuous reform. This resulted in the growing demand of enterprise management consulting and the steady growth of enterprise management consulting industry.

Being the most important consultancy agent, Chinese management consulting firms have made great contributions to the uprising of consulting market. As the market developed and matured, the number of consulting firms increased, competition got severe. The invasion of established international consulting firms intensified the competition. Middle and small sized consulting firms were living a difficult life. These firms, being in their infancy, shall seize opportunities and grow quickly, compete against international companies and struggle for some market share. The author uses core competence concept to analyze and make in-depth study on the current management consulting market. Combining with his four-year experiences, he puts forwards the strategy for the middle and small sized management consulting firms.

The thesis is composed of four chapters. In chapter one, the development and status quo of Chinese management consulting industry is introduced. It contains three parts: review on the industry, the development and characteristics of the industry and its situation analysis. Chapter two analyzes the two successful consulting firms to explore strategy theories. Chapter three briefs on the development strategy of middle and small sized management

consulting firms. Chapter four, the author give the details to explain the implementation measures.

**Key Words:** Middle and Small Sized Management Consultancy Firms; Development Strategy; Competitive Edges.

## 目 录

<b>第一章 我国管理咨询行业的发展现状、特点与环境分析 .....</b>	<b>1</b>
第一节 我国管理咨询行业的发展 .....	1
一、管理咨询的涵义 .....	1
二、我国管理咨询的发展历程 .....	1
第二节 我国管理咨询行业现状和特点分析 .....	3
一、我国管理咨询行业现状 .....	3
二、我国管理咨询行业特点分析 .....	6
第三节 我国管理咨询行业的外部环境分析 .....	7
一、政治环境 .....	8
二、经济环境 .....	8
三、社会环境 .....	9
四、技术环境 .....	10
<b>第二章 管理咨询企业的战略实践及理论概述 .....</b>	<b>11</b>
第一节 国内外管理咨询公司发展战略的案例分析 .....	11
一、毕博管理咨询公司的中国竞争战略及实施 .....	11
二、新华信公司的竞争战略及实施 .....	15
三、分析总结 .....	19
第二节 战略理论的概述与分析 .....	19
一、产业分析理论 .....	20
二、核心能力理论 .....	22
三、分析总结 .....	23
<b>第三章 我国中小管理咨询企业的战略选择 .....</b>	<b>25</b>
第一节 我国中小管理咨询企业SWOT矩阵分析 .....	25
一、强势 .....	25
二、弱势 .....	26
三、机会 .....	27
四、威胁 .....	28
第二节 我国中小管理咨询企业竞争优势空间 .....	29

一、 产业景气.....	30
二、 产业地位.....	30
三、 核心能力.....	31
第三节 我国中小管理咨询企业的战略选择 .....	33
<b>第四章 中国中小管理咨询企业发展战略的具体实施 .....</b>	<b>35</b>
第一节 组织战略 .....	35
一、 公司（组织）才是终极目标.....	35
二、 从设计产品转型为设计组织.....	36
第二节 文化战略 .....	38
一、 坚定不移的执行力.....	39
二、 以人为本团队.....	40
三、 全方位开放的沟通环境.....	40
第三节 人才战略 .....	41
一、 中小管理咨询企业在吸引人才方面存在的难点.....	41
二、 建立吸引人才机制.....	42
第四节 经营战略 .....	44
<b>附录.....</b>	<b>47</b>
附录 1.....	47
<b>[参考文献].....</b>	<b>50</b>
<b>后 记.....</b>	<b>52</b>

## 第一章 我国管理咨询行业的发展现状、特点与环境分析

### 第一节 我国管理咨询行业的发展

#### 一、管理咨询的涵义

我国的企业管理咨询是借鉴日本和欧美国家企业管理咨询的理论、方法和经验发展起来的。由于各国文化、语言、管理咨询的发展阶段不同，对管理咨询的概念表述也不尽相同。美国哈佛《企业管理百科全书》的定义是：“对现营的事业实行确实的诊断，进而针对经营环境之变化，确立现行事业的基本方针与有关未来的事业结构的方针，然后根据方针来界定计划并切实执行。”日本著名的经营学家占部都美在其《经营学辞典》中，给管理咨询的定义是：“调查企业的实际经营状态，诊断经营方面的问题，提出具体的改善建议，或者在此基础上对改善建议的落实给予指导。”<sup>①</sup>

真正意义上的管理咨询公司，既不是“点子公司”，也不是“信息公司”，更不是“策划大师”，而是依靠咨询人员的知识和智慧，在研究分析的基础上，协助企业进行科学决策，全面提高企业管理能力的智力型机构。管理咨询是由具有丰富经营管理知识和实践经验的专家，深入企业现场，运用现代化的手段和科学方法，通过对企业诊断、培训、方案规划、系统设计与辅导，从企业的管理到局部系统的建立，从战略层面的确立到行为方案的设计等，对现代化企业生产经营全过程实施动态分析，协助其建立现代化管理系统，以获得强有力的竞争优势的一种专业服务活动。

#### 二、我国管理咨询的发展历程

(1) 1981 年至 1992 年，是我国社会转型时期，当时我们国家计划体

---

<sup>①</sup> 资料来源：张文松，李曙光 “对我国管理咨询业的剖析及其发展定位” 来源：科技导报 200202



制的烙印还很深，咨询任务往往是政府行为，企业自身对管理咨询的需求不大，企业决策层的观念也没有根本改变，对管理咨询的认识比较朦胧。20 世纪 80 年代初成立的中国国际经济咨询公司和中国国际工程咨询公司，标志着中国咨询业的诞生。这个阶段的管理咨询发展比较缓慢，缺乏行业规范，从业人员的素质也不高。

(2)1992 年邓小平同志南巡讲话后管理咨询业有逐步上升趋势。1992 年麦肯锡作为第一个国外的管理咨询公司进入中国成立了麦肯锡上海分公司。1993-1997 年，一批有专业技术的高智力人员进入这个行业。这批人还不是 MBA，也不是企业家，同时外国管理咨询公司也开始进入中国。我国的管理咨询业进入了创业期。这个时期成立的管理咨询公司主要有派力营销、零点调查、新华信、汉普咨询等，并有以下显著的特点：一是专业化程度提高了；二是规模较小，品牌还很弱；三是市场发育落后，先天不足；四是国外管理咨询公司的进入并成为国内咨询市场的主力。

(3)1997-2001 年，一些在部委工作的优秀人才和国内外专业人才进入这个行业。他们真正懂业务，在经营理念、人才结构、经营机制、服务内容上都比较前瞻，加之国外管理咨询公司大举进入及规范化做法的影响，我国管理咨询业产生了一批能适应市场需求的快速成长的企业，他们带动了国内发达地区的管理咨询市场的兴起，引起了客户的关注，管理咨询业真正开始出现专业化和规范化的趋势。此时，国内成长了一批较有实力的管理咨询公司，如“北大纵横”、“远卓管理顾问”、“时代瑞诚”、“汉普管理咨询”、“新华信”等，这些公司主要集中在京、津、沪等地。

(4)2001 年—2003 年，管理咨询业发展迅速。IT 业、管理软件行业大举进入，会计事务所延伸到管理咨询服务，大部分的国外著名管理咨询公司进入中国，高校与管理咨询结合有显著进展，著名企业的总经理和在外企的高智力人员进入此行业，客户也逐渐成熟，并驱动管理咨询公司业务

的提升，管理咨询业进入蓬勃发展期。<sup>①</sup>

## 第二节 我国管理咨询行业现状和特点分析

### 一、我国管理咨询行业现状

#### 1、我国管理咨询的主要业务

(1) 战略咨询：战略咨询是给企业确定未来发展的方向。战略咨询一般会涉及以下四个阶段：战略诊断、战略环境分析、战略制定、实施战略。

(2) 人力资源咨询：人力资源咨询一般会有以下一些模块，战略导向的组织管理模式设计、人力资源规划、工作描述体系、人才素质测评、绩效管理体系、薪酬激励体系、薪酬调查、职业发展体系、人力资源管理制度和流程、企业文化、人才猎头、培训等。

(3) BPR：即业务流程再造，最初于 1990 年由美国的 Michael Hammer 提出。BPR 是对企业的业务流程作根本性的思考和彻底重建，其目的是在成本，质量，服务和速度等方面取得显著的改善，使得企业能最大限度地适应以“顾客，竞争，变化”为特征的现代企业经营环境。业务流程重组咨询是通过对公司原来的业务流程的梳理，达到管理流程和各种运作流程更加顺畅的效果，使得企业能节约成本，提高效率。

(4) IT 咨询：又叫“企业信息化咨询”，是指以先进的管理理念，应用先进的计算机网络技术去整合企业现有的生产、设计、制造、运营，及时地为企业的三层决策系统（战术层、战略层、决策层）提供准确而有效的数据信息，以便对需求做出迅速的反应，加强企业的核心竞争力。IT 咨询内容包括：管理提升、业务流程优化、企业信息化规划、企业信息化实施与持续改善等阶段。

---

<sup>①</sup> 资料来源：邹逸安 “解读中国管理咨询” 《中外管理》，2003 年 11 月 23 日

(5) 高管激励咨询：是指给公司提供高层管理人员的激励模式解决方案，让公司高层管理人员能够着眼于公司的长期发展进行决策。一般的高管激励咨询会有高管人员考核、年薪制、期权股权等方面的方案。

(6) 营销咨询：是咨询人员运用市场营销的理论与方法，深入调查和分析企业的市场营销环境与市场营销活动的现状，从而发现企业面临的风险、威胁、衰退危机和企业发展的市场机会，帮助企业解决现存问题，改善和创新企业的市场营销活动，使企业能够更好的躲避风险，迎接挑战，战胜衰退危机，抓住并创造市场机会，促进企业获得快速、持续的发展而进行的一种智力型服务活动。营销咨询一般会有以下一些模块：行业分析、市场分析、企业内部资源分析、市场定位、产品分析、产品定位、制定营销战略、规划营销渠道、营销人员绩效考核等方面。

## 2、我国管理咨询的主要业务内容的市场分布状况

目前我国的管理咨询以战略咨询市场份额最大，达到 26%，人力资源的市场份额占到了 19%，管理咨询的主要业务的市场份额如（图 1-1）。

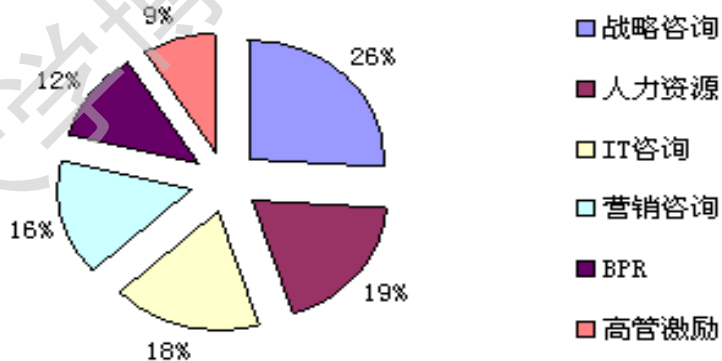


图 1-1<sup>①</sup> 管理咨询主要业务的市场份额

高管激励咨询尽管只有 9% 的市场份额，但增长极其迅猛。2003 年 10 月 14 日中国共产党第十六届中央委员会第三次全体会议通过的《中共中

<sup>①</sup> 资料来源：作者：赵民 杨岚 杨洋 新华信《2003 年度中国管理咨询行业市场发展报告》

央关于完善社会主义市场经济体制若干问题的决定》中再次强调：“完善公司法人治理结构。按照现代企业制度要求，规范公司股东会、董事会、监事会和经营管理者权责，完善企业领导人员的聘任制度”。可以预见，随着近年来国家对国有企业改革的大力推进，高管激励咨询和公司治理相关的咨询将继续超速发展。图 1-2 为 2003 年管理咨询的主要业务市场份额增长情况比较。

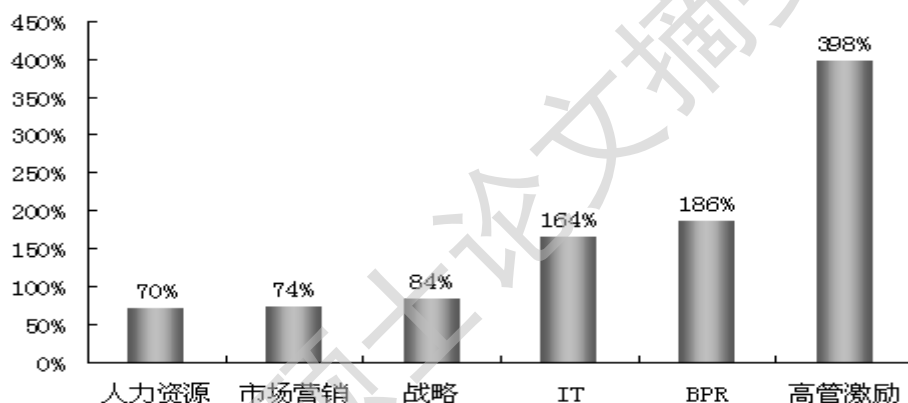
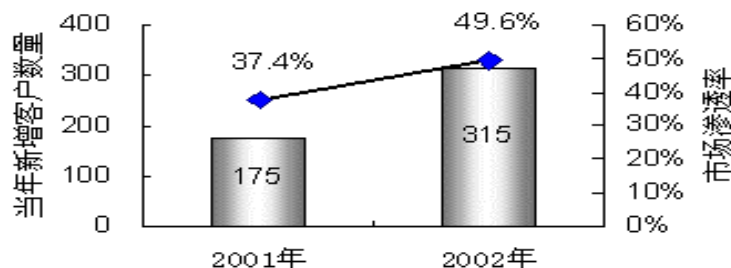


图 1-2<sup>①</sup> 管理咨询主要业务的市场份额增长情况

### 3、我国管理咨询市场发展趋势

2002 年，管理咨询公司的新增客户数量增长 80%，市场渗透率增长 32.5%（见图 1-3）。咨询项目数量更是长势喜人，2002 年上市公司所委托的咨询项目数相当于前三年项目数的总和，是 2001 年的 2.2 倍（见图 1-4）。



<sup>①</sup> 资料来源：

图 1-3<sup>①</sup> 管理咨询的客户增长和市场渗透率

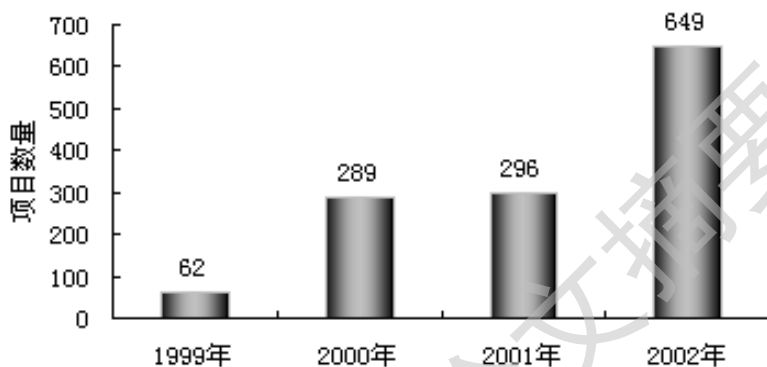


图 1-4<sup>②</sup> 项目增长数比较

注：当年新增客户数量=当年第一次接受咨询服务的新客户数量

市场渗透率=曾经接受过咨询的上市公司数（咨询时间不限）/上市公司总数

2002 年是我国管理咨询行业发展的一个转折点。经过十年的市场培育，我国管理咨询业进入快速成长轨道。

## 二、我国管理咨询行业特点分析

1、管理咨询业市场潜力巨大，但成为现实的市场尚需时日。我国企业整体经营管理水平不高，管理资源匮乏，这种状况客观上为管理咨询业的发展带来了广阔发展前景及市场潜力，但市场潜力转化成现实还有待时日。

2、管理咨询业整体咨询水平不高，且缺乏行业规范。和国外的大型咨询公司相比，国内的管理咨询公司还有不少差距，主要表现为：第一，没有成型的咨询体系；第二，没有咨询案例数据库；第三，咨询队伍整体

<sup>①</sup> 资料来源：作者：赵民 杨岚 杨洋 新华信《2003 年度中国管理咨询行业市场发展报告》

<sup>②</sup> 资料来源：作者：赵民 杨岚 杨洋 新华信《2003 年度中国管理咨询行业市场发展报告》

素质不高，缺乏咨询和企业管理经验，因而难以向客户提供高质量的咨询服务；第四，同时由于缺乏行业规范，众多的人员素质较低，扰乱了市场，误导了企业。

3、管理咨询行业人才奇缺，制约着行业发展。管理咨询是一高度智力化的服务，不仅要求从业人员具有极高的素质，而且要求其具有丰富的企业经营管理经验以及咨询经验。这样的人才在我国是一种稀缺资源。

4、管理咨询行业正在出现“工具化”趋势。原本需要丰富的经验积累和理论体系来完成的创造性工作，由于咨询能力不成熟，变成更加“短视”的技术性和操作层服务。

5、第三方的缺位。虽然管理咨询公司，特别是进行战略咨询的公司一贯坚持自己“对咨询的最终结果没有把握权”，就是无法保证咨询一定成功，且没有第三方监督或者行业自律机构，影响企业对管理咨询的选择。

### 第三节 我国管理咨询行业的外部环境分析

管理咨询业所处的外部环境可基本划分为政治、经济、社会和技术四大因素（见图 1-5）。下面就这四个主要方面对国内外的宏观环境进行一下比较说明。

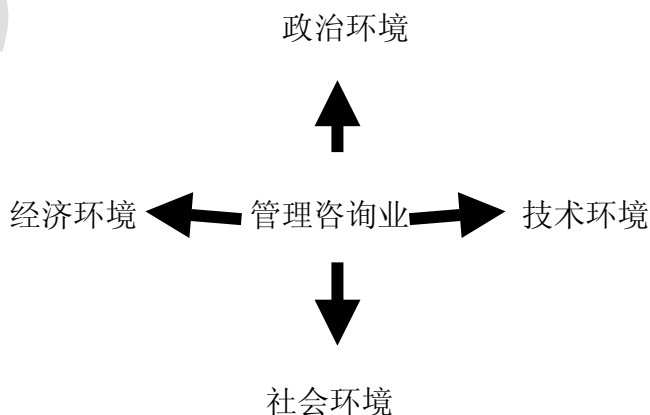


图 1-5 管理咨询业的外部环境

### 一、政治环境

在这里我们主要考察政治，包括法律环境在内对管理咨询业的影响。政治的影响力 2001 年后表现的极为明显。9.11 事件及一系列的恐怖主义事件对全球经济的打击是不言而喻的。世界的不稳定因素又在扩张。美国政府在不断增加国防预算，这样素来就为政府部门提供咨询服务、在与公共部门打交道方面有特殊能力的管理咨询公司被争取政府订单的公司所青睐。

我国的政治环境并不容管理咨询业乐观。相关法律法规还不够完善，监管力度也有待提高。某些国内所谓的管理（信息）咨询公司同时还经营实体，未免有盗取商业机密之嫌。这不仅扰乱了管理咨询市场的正常程序，也毁灭了管理咨询公司最有价值的无形资产——信誉。有关部门必须及早出台并切实推行相关的政策法规对该新兴行业进行规范，才能使得我国的管理咨询业有一个健康的发育环境。

### 二、经济环境

从整个宏观环境来说，美国 911 事件使美国经济 2001 年大幅度滑坡，受美国经济衰退的影响，全球经济增长速度放缓。如下图所示。

**表 1-1： IMF 对世界主要国家和地区 2000-2003 年经济增长速度预测**

	2000	2001	2002	2003
世界	4.7%	2.2%	2.8%	3.7%
发达国家	3.8%	0.8%	1.7%	2.5%
美国	3.8%	0.3%	2.2%	2.6%
发展中国家	5.7%	3.9%	4.2%	5.2%

资料来源：IMF (2002)。经作者整理

我国国民经济稳定增长，近几年来我国国民生产总值增长速度保持在8%左右(详见表 1-2)，经济的持续快速发展为管理咨询市场的发展提供了良好的条件。

**表 1-2：1998-2003 年我国 GDP 增长情况**

年份	1998	1999	2000	2001	2002	2003
GDP(亿元)	79553	82054	89404	95933	102398	111716
增长率	7.80%	7.10%	8.00%	7.30%	8.00%	9.10%

数据来源：国家统计局网站<http://www.stats.gov.cn>

随着中国正式成为世界贸易组织（WTO）的一员，中国将在世界经济格局中发挥越来越大作用。各种管制壁垒将会逐渐放开，市场将会更加完善，然而企业竞争也将会更加残酷和激烈。那些想在竞争中生存下来的企业就必须仔细思考应对措施和竞争战略。管理咨询企业将大有用武之地。

### 三、社会环境

社会和文化环境对管理咨询业的发展也非常重要。中国的社会文化显现出了与西方国家不同的特征。其一表现在讳疾忌医。如同没有多少人会主动去看心理医生，生怕被人想成神经有毛病一样，许多企业明明到了病入膏肓，却死撑着不向管理咨询公司求救，认为家丑不可外扬。其二表现在病急乱投医。在激烈的竞争之下，盲目攀比，实施些不符合企业实际情况的项目。其它企业实施 ERP 项目，自己也要实施；别的企业推行 CRM，自己也要推行 CRM，不管企业的实际能力、资源情况、行业特点，结果往往耗费大量资源却只是徒有虚名，摆摆架子。其三是外来的医生好治病。盲目



Degree papers are in the "[Xiamen University Electronic Theses and Dissertations Database](#)". Full texts are available in the following ways:

1. If your library is a CALIS member libraries, please log on <http://etd.calis.edu.cn/> and submit requests online, or consult the interlibrary loan department in your library.
2. For users of non-CALIS member libraries, please mail to [etd@xmu.edu.cn](mailto:etd@xmu.edu.cn) for delivery details.

厦门大学博硕士论文摘要库